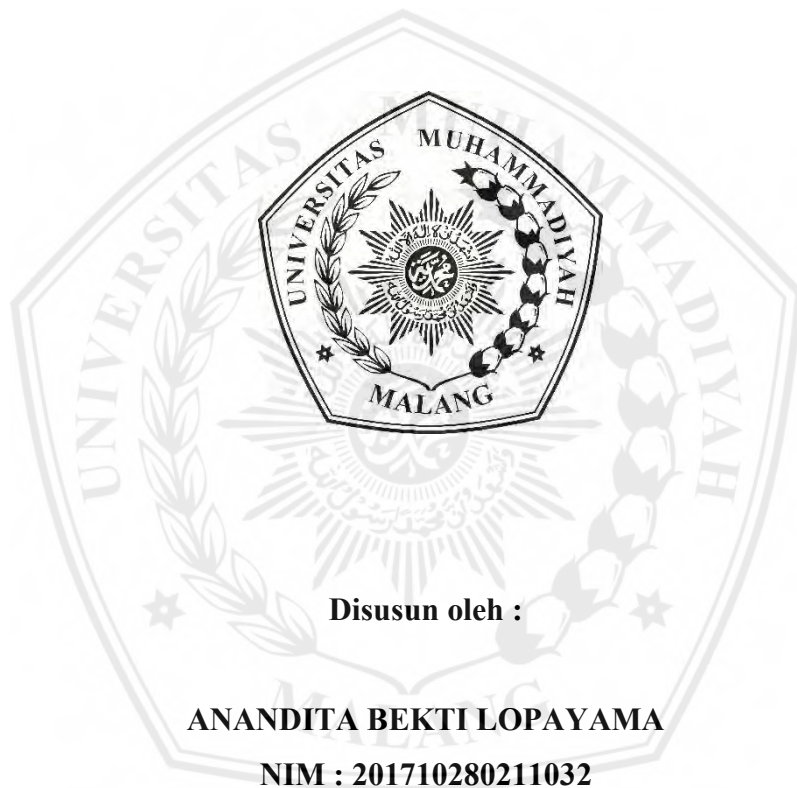


**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI PEMEDIASI  
(Studi Pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh :**

**ANANDITA BEKTI LOPAYAMA**

**NIM : 201710280211032**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**November 2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI  
PEMEDIASI  
(Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

Diajukan oleh :

**ANANDITA BEKTI LOPAYAMA**  
**201710280211032**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Jum'at/ 25 Oktober 2019**

Pembimbing Utama



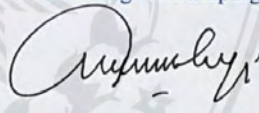
**Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M.**

Direktur  
Program Pascasarjana



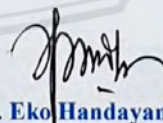
**Ph.D.**

Pembimbing Pendamping



**Dr. Achmad Mohyi, M.M.**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. Eko Handayanto, M.M.**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**ANANDITA BEKTI LOPAYAMA**

201710280211032

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Jum'at/ **25 Oktober 2019**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

<b>Ketua</b>	<b>:</b>	<b>Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M.</b>
<b>Sekretaris</b>	<b>:</b>	<b>Dr. Achmad Mohyi, M.M.</b>
<b>Penguji I</b>	<b>:</b>	<b>Prof. Dr. Bambang Widagdo, M.M.</b>
<b>Penguji II</b>	<b>:</b>	<b>Dr. Mursidi, M.M.</b>

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah S.W.T Tuhan semesta alam atas segala rahmat, nikmat Iman dan Islam serta hidayah dan inayah-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir Tesis dengan baik. Pada proses penyusunan Tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang pertama kalinya kepada kedua pembimbing Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, MM. selaku dosen pembimbing I dan Dr. Achmad Mohyi, MM. selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam menyelesaikan Tesis ini. Semoga Allah senantiasa memberi balasan kebaikan kepada beliau. Amin.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang bersangkutan dalam kehidupan penulis diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Ayah dan Almarhumah Ibu saya yang telah membesarkan saya dengan penuh kasih sayang serta memberikan dukungan baik secara langsung maupun dengan doa.
2. Shakila Intan Lopayama, Achmad Arshaka Lopayama dan Muhammad Arshavin Lopayama yang selalu menjadi motivasi saya dan tidak lupa Desi Kusuma yang tengah mengandung anak keempat kami yang selalu memberikan dukungan sehingga tugas akhir yang telah dibuat dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
3. Bapak Dr. Fauzan, M.Pd. selalu rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen UMM Dr. Eko Handayanto, MM. yang selalu memberikan semangat kepada seluruh mahasiswanya.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah ikhlas dan sabar dalam mengajar dan membimbing selama proses perkuliahan.
6. Bapak Imam Budi Raharjo yang telah memberikan ijin dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ditengah kesibukan pekerjaan kantor, serta Ibu Nurbaeti Munawaroh selaku Kepala KPP Madya Malang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dibawah instansi yang beliau pimpin.
7. Seluruh teman sejawat di KPP Madya Malang yang telah membantu penulis selama proses penelitian terutama dalam pemberian informasi.

8. Teman-teman magister manajemen tahun 2019 yang telah berjuang bersama di bangku perkuliahan untuk menuntut ilmu. Semoga ilmu yang kita dapatkan senantiasa mendapatkan barokah dari Allah SWT.
9. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun yang lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri. Aamiin ya Rabbal Alamin.

Malang, 04 November 2019

Penulis





## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **ANANDITA BEKTI LOPAYAMA**

NIM : **201710280211032**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI PEMEDIASI (Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 08 November 2016

Yang menyatakan,



**ANANDITA BEKTI LOPAYAMA**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Penghargaan Terhadap  
Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Pemediasi  
(Studi pada ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

**Anandita Bkti Lopayama**

Mahasiswa Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan penghargaan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dengan motivasi sebagai pemediasi. Lokasi penelitian yang diambil adalah KPP Madya Malang. Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik sensus atau total sampling dimana semua anggota populasi menjadi sampel yaitu seluruh pegawai KPP Madya Malang sebanyak 117 pegawai. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan penghargaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional dan penghargaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional dan penghargaan berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Penghargaan, Motivasi kerja, Kinerja, KPP Madya Malang.

Email: lopayama@gmail.com

**The Impact of Transformational Leadership and Rewards on Employees'  
Performances with Motivation as Mediators**

**(Study at ASN Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)**

**Anandita Bkti Lopayama**

Postgraduate Student in Magister Management Program of  
University of Muhammadiyah Malang

**Abstract**

This research aims to investigate the impact of transformational leadership as well as rewards on the performances of employees at the Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang (KPP Madya Malang) with motivation as mediators. The sample for observation of this research is obtained from the KPP Madya Malang. In this research, the author employs a census technique or total sampling of which all populations are taken as the research samples. They are all the KPP Madya Malang's employees accounted for 117 people. The method used in this research is a quantitative method namely Partial Least Square (PLS) Structural Model. The results show that both transformational leadership and rewards have positive and significant impacts on the employees' working motivation. The transformational leadership and rewards also positively and significantly affect the overall employees' performances. Another result reveals that the working motivation has a positive and significant impact on the overall performances. Finally, the transformational leadership and rewards have positive and significant indirect impacts on the employees' performances through mediators of working motivation.

**Keywords:** Transformational Leadership, Awards, Work Motivation, Performance, KPP Madya Malang.

Email: [lopayama@gmail.com](mailto:lopayama@gmail.com)

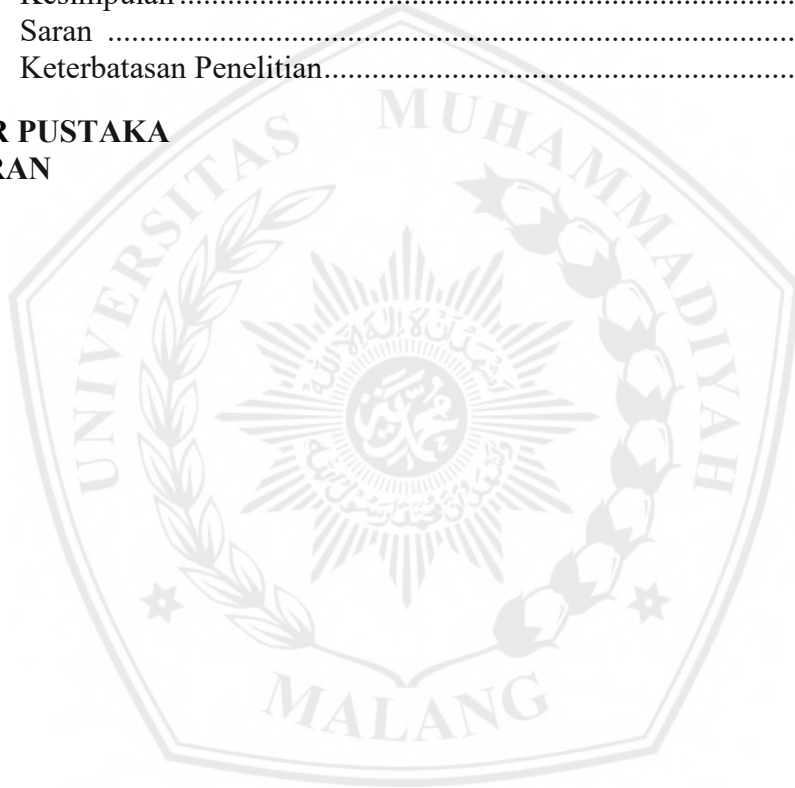


## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>

<b>A. PENDAHULUAN</b>	<b>Halaman</b>
A. Pendahuluan.....	1
<b>B. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
1. Penelitian Terdahulu .....	5
2. Kerangka Konsep Penelitian.....	6
a. Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja .....	6
b. Penghargaan dan Motivasi Kerja .....	7
c. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja .....	7
d. Penghargaan dan Kinerja .....	7
e. Motivasi Kerja dan Kinerja .....	8
f. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja .....	8
g. Penghargaan, Motivasi Kerja, dan Kinerja .....	9
<b>C. METODE PENELITIAN</b>	
1. Rancangan Penelitian.....	10
2. Populasi dan Sampel .....	10
3. Data dan Sumber data .....	10
4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel .....	11
a. Kinerja.....	11
b. Motivasi Kerja .....	12
c. Kepemimpinan Transformasional .....	13
d. Penghargaan.....	14
5. Teknis Analisa Data.....	15
<b>D. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
1. Karakteristik Responden.....	17
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	17
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan .....	17
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan.....	18
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk .....	18
a. <i>Convergen Validity</i> .....	19
b. <i>Discriminant Validity</i> .....	20
c. <i>Composite Reliability</i> .....	20
3. Hasil Analisis PLS .....	21
a. <i>Goodness of Fit Model</i> .....	21
b. Hasil <i>Outer Model</i> .....	21
1) <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepemimpinan Transformasional	22
2) <i>Outer Model</i> pada Variabel Penghargaan.....	22
3) <i>Outer Model</i> pada Variabel Motivasi Kerja .....	23

4) <i>Outer Model</i> pada Variabel Kinerja .....	24
c. Hasil <i>Inner Model</i> .....	25
1) Pengaruh Langsung .....	25
2) Pengaruh Tidak Langsung .....	26
d. Hasil Pengujian Hipotesis .....	27
4. Pembahasan .....	28
a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.....	28
b. Pengaruh Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja .....	29
c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	29
d. Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja.....	30
e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja .....	30
f. Pengaruh Mediasi Motivasi Kerja .....	31
<b>E. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
1. Kesimpulan .....	32
2. Saran .....	33
3. Keterbatasan Penelitian.....	34
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	17
Tabel 2. Karakteritik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan .....	17
Tabel 3. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan.....	18
Tabel 4. Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> .....	19
Tabel 5. Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i> .....	20
Tabel 6. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> .....	20
Tabel 7. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	22
Tabel 8. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Penghargaan .....	23
Tabel 9. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Motivasi Kerja.....	23
Tabel 10. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Kinerja .....	24
Tabel 11. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model .....	25
Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model.....	26



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian .....	9
--	---



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian .....	38
Lampiran 2. Penelitian Terdahulu .....	41
Lampiran 3. Ringkasan Variabel, Indikator, Item, dan Sumber Intrumen .....	45
Lampiran 4. Data Penelitian .....	47
Lampiran 5. Hasil Analisis PLS .....	53
Lampiran 6. Hasil Analisis PLS Dengan Bootsrap.....	56





## A. PENDAHULUAN

Dimensi sumber daya manusia memegang peranan penting dalam dinamika kehidupan berorganisasi. Menurut Ulrich dan lake dalam Ferdinand (2006) mengatakan pengaruh penting keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak hanya terkait dengan peran strategis dalam menentukan dinamika organisasi melainkan lebih dari itu, yaitu sebuah entitas organisasi padanya melekat *unique charatersitic* yaitu disatu disisi sebagai asset organisasi sementara disisi lain sebagai pengelola dari asset lainnya.

Ketersediaan sumber daya manusia yang mampu menjawab berbagai tantangan tidak hanya menjadi kebutuhan suatu bangsa, namun dalam lingkup lebih kecil juga menjadi kebutuhan organisasi, institusi-institusi dan perusahaan-perusahaan dalam suatu negara. Oleh sebab itu, ada kesadaran dari setiap entitas tersebut untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, agar tetap mampu berkarya dan memberikan kontribusi kepada bangsa.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan hal mendasar dari sebuah upaya mencapai kesuksesan, termasuk kinerja pegawai di KPP Madya Malang (KPP Madya Malang) yang merupakan unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan kepada Wajib Pajak, secara khusus KPP Madya mengadministrasikan Wajib Pajak besar secara regional dan Wajib Pajak besar yang meliputi badan dan orang asing, penanaman modal asing, serta perusahaan masuk bursa. Di masa sekarang ini, organisasi tidak terfokus lagi hanya pada aspek keuangan saja akan tetapi fokus terpenting adalah mengembangkan dan menggali potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang berperan dalam kemajuan organisasi. Kinerja pegawai harus diperhatikan dalam pelaksanaan dan penilaiannya secara baik agar sesuai dengan tujuan organisasi dan untuk pegawai itu sendiri. Seperti terlihat dari kinerja KPP Madya Malang pada tahun 2017, terdapat fenomena berdasarkan data penerimaan pada tahun 2017 KPP Madya Malang mampu mencapai target penerimaan sebesar 103,80 %, dan itu adalah untuk pertama kalinya KPP Madya Malang mampu mencapai target penerimaan sejak KPP Madya Malang terbentuk pada tahun 2008. Padahal pada tahun tersebut tidak terdapat perubahan atau perpindahan Wajib Pajak yang berarti dan tidak ada program perpajakan yang dijalankan secara masif seperti

Tax Amnesty. Dengan kondisi eksternal yang tidak jauh berbeda dari tahun-tahun sebelumnya, namun KPP Madya Malang mampu meraih prestasi yang membanggakan..

Organisasi menuntut setiap pegawainya untuk meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas pokok yang diberikan oleh organisasi. Kinerja sumber daya manusia menjadi pusat persoalan organisasi ketika potensi pegawai tidak dikembangkan secara optimal, dan juga dapat menjadi pusat keberhasilan organisasi jika potensi pegawai dikembangkan secara optimal. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting, maka setiap organisasi berupaya memberdayakan potensi pegawai untuk mencapai kinerja tinggi. Kinerja yang dicapai pegawai perorangan pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik terhadap kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting berkaitan dalam pengambilan keputusan terhadap berbagai aspek manajemen sumber daya manusia (Siagian, 2008).

Keberhasilan organisasi erat kaitannya dengan kualitas kinerja para pegawai, sehingga organisasi dituntut selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja berarti hasil kerja yang ditampilkan atau penampilan kerja pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam jangka waktu tertentu (Notoatmojo, 2009). Peningkatan kinerja pegawai juga erat kaitannya dengan cara organisasi mengembangkan motivasi kerja mereka. Motivasi juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Robbins (2003) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif, keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Karena pentingnya motivasi maka dalam suatu organisasi diperlukan adanya motivasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan. Motivasi merupakan pengarah perilaku dan proses psikologis yang menguatkan pencapaian tujuan atau *goal directed behavior*. Sehingga dengan memperoleh motivasi yang tepat diharapkan para pegawai mampu meningkatkan kinerjanya.

Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya adalah karena faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi. Pemimpin mempunyai kekuasaan dan wewenang untuk memberi perintah kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu pemimpin dituntut mempunyai kecerdasan dan kecakapan yang lebih dari pada bawahan. Keahlian memaksimalkan potensi dari bawahannya merupakan kunci penting keberhasilan kegiatan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini mampu menjadi paradigma baru dan mampu beradaptasi dalam arus globalisasi.

Kepemimpinan yang membangkitkan dan memotivasi pegawai, sehingga mampu terus berkembang dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, mampu melebihi dari apa yang diperkirakan sebelumnya adalah karakteristik kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional ialah pemimpin yang mampu menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi dan mempunyai pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya (Sunyoto dan Burhanudin, 2015).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta dapat membawa perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada pegawai agar kreatif dan inovatif, membawa pola baru kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin serta mampu mengendalikan organisasi. Keberhasilan pemimpin menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari kemampuannya untuk mempengaruhi bawahan agar mampu mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, kinerja dari seorang pegawai mampu diukur. Hal tersebut dilakukan untuk dapat mengambil keputusan yang berkaitan dengan pemberian penghargaan dan motivasi. Pemberian penghargaan kepada pegawai harus didasarkan pada tingkat aktivitas kerja yang telah diberikannya bagi kemajuan dan keberhasilan perusahaan (Sedarmayanti, 2001).

Penghargaan terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi Puwanenthiren (2011). Dengan pemberian penghargaan

atau *reward* yang tepat diharapkan para pegawai dapat meningkatkan kinerjanya serta lebih memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja dan memiliki keinginan untuk berkompetisi sehingga tercapai keseimbangan antara tujuan pribadi dan organisasi.

Berdasarkan permasalahan yang telah penulis uraikan terkait kepemimpinan transformasional dan program penghargaan serta dampaknya terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis terkait kepemimpinan transformasional, program penghargaan serta dampak permasalahannya terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang merupakan unit eselon I dibawah Kementerian Keuangan yang diberikan wewenang untuk merumuskan dan melaksanakan standardisasi teknis dibidang perpajakan.

Hasil dari penelitian, diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis, yaitu memberikan informasi tambahan bagi pegawai dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan program penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai Direktorat jenderal Pajak secara khusus pada KPPMadya Malang dan secara teoritis memberikan pengetahuan terkait pengembangan ilmu tentang kepemimpinan transformasional dan program penghargaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai serta memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelitian terdahulu (lampiran 2), bukti empiris dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan-perbedaan hasil penelitian yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, program penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai termasuk didalamnya bidang yang diteliti, lokasi penelitian, sifat penelitian (kuantitatif dan kualitatif) serta alat analisis yang digunakan.

Dalam menerangkan hubungan antar variabel pada penelitian terdahulu diatas terdapat penelitian yang memberikan hasil yang berbeda :

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Widayati, Rahardjo, dan Febriyanti (2017) menunjukkan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Amri, Suharmono, dan Rahardja (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Asmara dan Widanaputra (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi.

Sebagaimana disebutkan di atas, sejumlah penelitian menemukan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, ada juga hasil penelitian yang menunjukkan tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Sementara itu penelitian yang lain menunjukan bahwa motivasi kerja tidak mampu memoderasi kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, penelitian Hutahuruk (2015) menunjukkan motivasi terbukti memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Asmara dan



Widanaputra (2017) motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas telah memberikan celah penelitian yang akan mendapat pembahasan lebih lanjut dalam penelitian ini. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada celah penelitian antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan celah motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, celah kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut ada dugaan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai tergantung pada motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan adanya celah (*gap*) tersebut.

## **2. Kerangka Konsep Penelitian**

Penelitian ini menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, program penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja serta menguji pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.

### **a. Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja**

Kepemimpinan merupakan suatu yang dinamis, penting dan memiliki kompleksitas tinggi. Kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pemimpin, pengikut dan situasi tertentu dimana pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi, memberi contoh dan inspirasi serta mengarahkan tindakan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang diharapkan (Sedarmayanti, 2001).

Sedangkan menurut Jones dan George (2007) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses seseorang mempengaruhi orang lain, memberi inspirasi, motivasi dan mengarahkan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi.

Temuan dari penelitian oleh Septyan, Musadieg, dan Mukzam (2017) dan Hadi (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Dari pernyataan tersebut, maka penulis mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

## ***H1 Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja***

### **b. Penghargaan dan Motivasi Kerja**

Proses motivasi terus berlangsung selama manusia mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Proses motivasi menunjukkan adanya dinamika yang terjadi disebabkan ada kebutuhan mendasar dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut terjadi dorongan untuk berperilaku. Untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan produktifitas dan dapat memotivasi kerja para pegawai dibutuhkan sebuah *reward*. Pegawai akan termotivasi jika diberi sebuah penghargaan dari atasan atau perusahaan. Keberadaan *reward* yang diberlakukan dalam suatu perusahaan, diharapkan dapat memotivasi para pegawai agar menjadi lebih baik lagi (Pratama, Widarko, dan Slamet, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama, dkk (2017) dan Cahyani, dkk (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan terhadap motivasi kerja pegawai. Dari pernyataan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

## ***H2 Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja***

### **c. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja**

Kepemimpinan transformasional ialah dimana pemimpin mampu menjadi inspirasi bagi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan diri sendiri demi tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini jadi lebih efektif karena membuat mereka lebih kreatif, selain itu pemimpin mampu mendorong agar para pengikutnya menjadi lebih kreatif (Robbins dan Judge, 2015).

Temuan dari penelitian Afrianto (2017), Hidayati (2014), Widayati, dkk (2017), Septyan, dkk (2017), Putra dan Indrawati (2015), Anikmah (2008), dan Hadi (2012) menyebutkan bahwa Karakteristik Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

## ***H3 Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja***

### **d. Penghargaan dan Kinerja**

Penghargaan (*reward*) memiliki pemahaman penghargaan/imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi

non finansial, maupun psikis atau non materi. Wujud dari penghargaan dapat berupa gaji pokok/upah dasar, gaji variabel, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan, pensiun (Sudarmanto, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Asmara (2016), Hifni, dkk (2017), Jati (2017), Prabu dan Wijayanti (2016), dan Cahyani, Soleh, dan Prajitiasari (2015) menyebutkan bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari pernyataan tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:

#### ***H4 Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja***

##### **e. Motivasi Kerja dan Kinerja**

Keberhasilan organisasi erat kaitannya dengan kualitas kinerja para pegawai, sehingga organisasi dituntut selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja berarti hasil kerja yang ditampilkan atau penampilan kerja pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam jangka waktu tertentu (Notoatmojo, 2009).

Menurut Asmara (2016) kinerja pegawai yang tinggi mendukung produktivitas organisasi, sehingga menjadi keharusan bagi pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja pegawai demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai juga erat kaitannya dengan cara organisasi mengembangkan motivasi kerja mereka.

Temuan dari penelitian Asmara (2016), Prabu dan Wijayanti (2016), Putra dan Indrawati (2015), Anikmah (2008), Cahyani, dkk (2015), Hifni, dkk (2017) menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka hipotesis kelima yang diajukan penulis sebagai berikut:

#### ***H5 Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja***

##### **f. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Hutaauruk (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mempengaruhi pegawai agar melaksanakan tugas yang diberikan dengan sukarela dan menerima pengaruhnya dengan senang hati, penuh keyakinan, tidak

terpaksa, dan memiliki perasaan bahwa apa yang dikerjakan dianggap sesuai dengan harapan. Selain itu, motivasi tinggi membuat pegawai lebih fokus dan perhatian pada upaya dan usaha mencapai hasil kerja terbaik dan sesuai harapan organisasi sehingga hal ini dapat menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari pegawai.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja menjadi perantara antara karakteristik kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dari pernyataan yang telah disebutkan, maka hipotesis keenam yang diajukan sebagai berikut:

***H6 Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja***

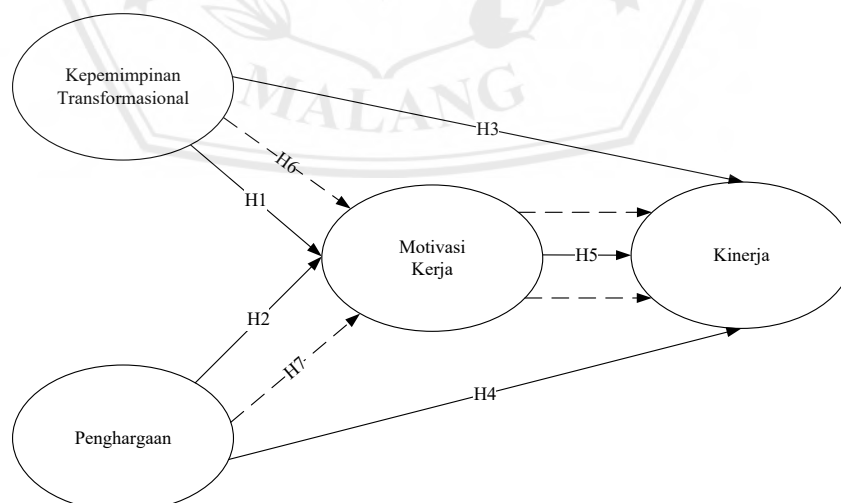
#### **g. Penghargaan, Motivasi Kerja, dan Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, Soleh, dan Prajitiasari (2015) menunjukkan penghargaan finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan penghargaan non finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja menjadi perantara antara penghargaan terhadap kinerja pegawai. Dari pernyataan diatas, maka hipotesis keenam yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:.

***H7 Penghargaan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja***

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka hipotesis secara ringkas disajikan pada gambar berikut:



**Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian**

## **C. METODE PENELITIAN**

### **1. Rancangan Penelitian**

Lokasi penelitian yang diambil adalah KPP Madya Malang. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian tingkat eksplanasi. Penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013). Jadi dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, dan penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai KPP Madya Malang.

### **2. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Berdasarkan definisi diatas populasi pada penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Dimana populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Malang.

Pada penelitian kali ini, penulis menggunakan teknik sensus atau total sampling dimana semua anggota populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Seluruh pegawai KPP Madya Malang sebanyak 117 pegawai adalah sampel.

### **3. Data dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (Sugiyono, 2013). Data primer adalah data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuisisioner). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisisioner untuk mengumpulkan data. Menurut Sugiyono (2013), kuisisioner adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden. Kuisisioner dalam penelitian ini diberikan kepada Pegawai KPP Madya Malang.



#### 4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel berdasarkan pertimbangan studi literatur dan variabel yang sudah diteliti sebelumnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, penghargaan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Ringkasan variabel, indikator, item, dan sumber penelitian (Lampiran 3) yang diajukan oleh penulis yaitu:

##### a. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2001) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Sedangkan Riani (2013) mengemukakan terdapat 6 (enam) indikator untuk menilai kinerja pegawai yaitu:

1) *Quality* (kualitas)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya. Ini berarti merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan.

2) *Quantity*

*Quantity* merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.

3) *Timeliness*

Hal ini menyangkut ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Dimana aktivitas dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas yang lain.

4) *Cost Effectiveness*

*Cost effectiveness* merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.

5) *Need For Supervisor*

*Need for supervision* merupakan suatu tingkatan di mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari pimpinan.

6) *Interpersonal Impact*

Merupakan suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

**b. Motivasi kerja**

Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat, sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki (Robbins, 2008). Berdasarkan *Herzberg Two Factors Motivation Theory* ada dua jenis factor yang menjadi dimensi dan indikator untuk mengukur motivasi kerja, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (Robbins, 2008).

1) Faktor Intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain:

a) Tanggung jawab (*Responsibility*),

Besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.

b) Kemajuan (*Advancement*),

Besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.

c) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*),

Besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.

d) Prestasi (*Achievement*),

Besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.

e) Pengakuan (*Recognition*),

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.

2) Faktor-faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain:

a) Kebijakan dan administrasi

Derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

b) Kondisi kerja

Derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.

c) Gaji dan Upah

Derajat kesesuaian dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.

d) Hubungan antar pribadi

Derajat kesesuaian yang dirasakan berinteraksi dengan karyawan lain.

**c. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Bass, Avolio, Jung, dan Berson 2003). Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) adalah sebagai berikut :

1) Pengaruh ideal (*Charisma* atau *Idealized Influence*)

Pengaruh ideal merupakan perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga anggota sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin ini memiliki nilai yang ditunjukkan jelas dalam setiap tindakan sehingga menjadi contoh bagi anggotanya.

2) Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasi merupakan perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi bagi anggotanya. Pemimpin memberi tantangan kepada anggota untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan memberikan tugas yang berarti.

3) Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation* )

Pemimpin mau mengambil resiko dan meminta ide pada anggotanya, membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas anggotanya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir anggota untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Ketika stimulasi terjadi maka kreativitas mampu menghadapi segala masalah.

4) Pertimbangan Individu (*Individualized consideration or individualized attention*)

Pemimpin merenung, memikirkan dan mengidentifikasi individu, mengidentifikasi kemampuan anggota, memberi kesempatan belajar, mendelegasikan wewenang, melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri, mendengar dengan perhatian penuh dan memberdayakan anggota.

**d. Penghargaan**

Penghargaan bisa didefinisikan sebagai ganjaran yang akan diperoleh karyawan baik dalam bentuk material dan immaterial yang diberikan oleh perusahaan agar mereka mempunyai motivasi yang tinggi dan mampu mencapai prestasi yang tinggi demi mencapai tujuan perusahaan. Indikator penghargaan menurut Kadarisman (2012) untuk mengukur variabel penghargaan, yaitu:

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Insentif

Adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas.

3) Pujian

Merupakan salah satu bentuk penghargaan non materiil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

4) Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

5) Tunjangan

Merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

## 5. Teknis Analisa Data

Penelitian ini menggunakan skala *likert* untuk mengumpulkan data, dimana skala *likert* digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, dan pendapat seseorang atau kelompok orang tentang suatu fenomena sosial. Untuk setiap item dalam pengukuran ini diberikan pilihan (5) lima jawaban untuk tiap pertanyaanya. Penelitian ini hanya mengukur persepsi pegawai yang bekerja KPP Malang Madya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, penghargaan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Pilihan terhadap masing-masing jawaban atau tanggapan responden. Sangat tidak setuju/ sangat tidak puas (diberi skor 1), tidak setuju/ tidak puas (diberi skor 2), netral (diberi skor 3), setuju/ puas (diberi skor 4), dan sangat setuju/ sangat puas (diberi skor 5),.

Pengujian instrumen penelitian dilihat dari validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Sedangkan menurut Sugiyono (2013), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Sugiyono (2013) menyatakan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006).

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu adalah model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*.

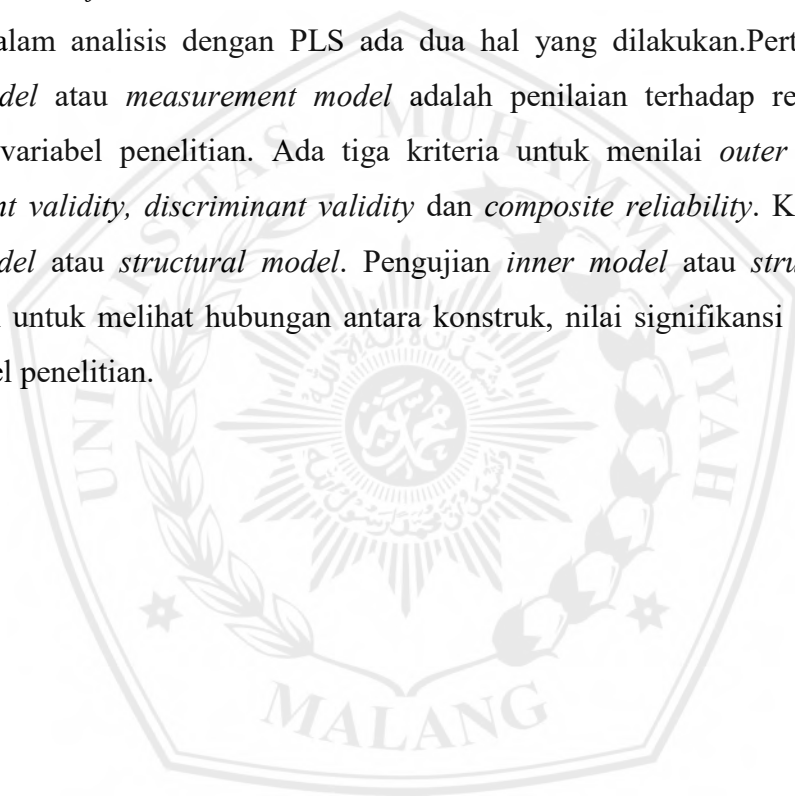
*Partial Least Square (PLS)* adalah model structural yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian,



SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus benar, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori yang lemah.

Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Dalam analisis dengan PLS ada dua hal yang dilakukan. Pertama, menilai *outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Kedua, menilai *inner model* atau *structural model*. Pengujian *inner model* atau *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.



## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada KPP Madya Malang terhadap 117 pegawai, diketahui karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, pangkat/golongan, dan tingkat jabatan sebagai berikut:

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	78	66.667
2	Wanita	39	33.333
	Total	117	100

*Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 78 orang atau 66.667%.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan pegawai KPP Madya Malang seperti pada Tabel 2:

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan**

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase
1	Pembina Tk.I/IVb	5	4.274
2	Pembina/IVa	14	11.966
3	Penata Tk.I/III d	16	13.675
10	Penata/III c	18	15.385
11	Penata Tk.I/III c	1	0.855
6	Penata Muda Tk.I/III b	20	17.094
4	Penata Muda/III a	7	5.983
7	Pengatur Tk.I/II d	16	13.675
8	Pengatur/II c	5	4.274
5	Pengatur Muda Tk.I/II b	2	1.709
9	Pengatur Muda/II a	13	11.111

*Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan

pangkat/golongan Penata Muda Tk.I/IIIb yaitu sebanyak 20 orang atau 17.094%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang memiliki pangkat/golongan yang berbeda-beda.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan tingkatan jabatan pegawai KPP Madya Malang seperti pada Tabel 3:

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	Kepala Kantor	1	0.855
2	Kepala Seksi PDI	1	0.855
3	Kepala Seksi Pelayanan	1	0.855
4	Kepala Seksi Penagihan	1	0.855
5	Kepala Seksi Waskon I	1	0.855
6	Kepala Seksi Waskon II	1	0.855
7	Kepala Seksi Waskon III	1	0.855
8	Kepala Seksi Waskon IV	1	0.855
9	Kepala Seksi Pemeriksaan	1	0.855
10	Kepala Subbagian Umum dan KI	1	0.855
11	Pelaksana	33	28.205
12	Account Representative	47	40.171
13	Pemeriksa Pajak Muda	13	11.111
14	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	2	1.709
15	Pemeriksa Pajak Pertama	8	6.838
16	Pemeriksa Pajak Pelaksana	4	3.419

*Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan tingkat jabatan *Account Representative* yaitu sebanyak 47 orang atau 40.171%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang memiliki tingkat jabatan yang berbeda-beda.

## 2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Penggunaan alat analisis PLS mengharuskan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, sebagai pengujian *Goodness of Fit* pada *outer model*. Terdapat tiga pengukuran yang digunakan yaitu (1) *convergent validity*, (2) *discriminant validity*, dan (3) *composite reliability*.

**a. Convergen Validity**

Pengukuran *convergent validity* dari *outer model* yaitu dengan melihat nilai *outer loading* dari tiap variabel. Jika nilai *outer loading* di atas 0.5, maka indikator tersebut dinyatakan valid konvergen. Hasil pengujian secara lengkap disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. Hasil Pengujian - Convergent Validity**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Idealis	0.823	Valid Konvergen
	Motivasi Inspirasional	0.883	Valid Konvergen
	Stimulasi Intelektual	0.712	Valid Konvergen
	Konsiderasi Individual	0.887	Valid Konvergen
Penghargaan	Gaji	0.842	Valid Konvergen
	Insentif	0.831	Valid Konvergen
	Pujian	0.820	Valid Konvergen
	Cuti	0.759	Valid Konvergen
	Tunjangan	0.786	Valid Konvergen
Motivasi Kerja	Tanggung Jawab	0.793	Valid Konvergen
	Kemajuan	0.753	Valid Konvergen
	Pekerjaan Itu Sendiri	0.723	Valid Konvergen
	Pencapaian	0.716	Valid Konvergen
	Pengakuan	0.742	Valid Konvergen
	Kebijakan dan Adm	0.743	Valid Konvergen
	Kondisi Kerja	0.765	Valid Konvergen
	Gaji dan Upah	0.729	Valid Konvergen
	Hubungan Antar Pribadi	0.813	Valid Konvergen
Kinerja	Quality	0.807	Valid Konvergen
	Quantity	0.821	Valid Konvergen
	Timeliness	0.888	Valid Konvergen
	Cost Effectiveness	0.783	Valid Konvergen
	Need For Supervisor	0.831	Valid Konvergen
	Interpersonal Impact	0.838	Valid Konvergen

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)*

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua *outer loading* dalam pengukuran tiap variabel penelitian memiliki *outer loading* di atas 0.5 telah terpenuhi dengan demikian seluruh indikator sebagai pengukur konstruk kelima variabel penelitian telah valid konvergen.

### b. *Discriminant Validity*

Salah satu pengukuran validitas konstruk adalah *discriminant validity*. Validitas diskriminan dimaksudkan menguji bahwa suatu konstruk secara tepat hanya mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Metode pengujian *discriminant validity* yaitu metode akar AVE yang dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel laten, mengindikasikan valid diskriminan. Hasil pengujian *Discriminant validity* menggunakan metode akar AVE secara lengkap disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5. Hasil Pengujian *Discriminant Validity***

Variabel	AVE	Akar AVE	Skor Korelasi Antar Variabel Laten				Keterangan
			KT	K	MK	P	
KT	0.688	0.829		0.716	0.673	0.674	Valid Diskriminan
K	0.686	0.829	0.716		0.700	0.714	Valid Diskriminan
MK	0.568	0.754	0.673	0.700		0.725	Valid Diskriminan
P	0.653	0.808	0.674	0.714	0.725		Valid Diskriminan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)*

Dari tabel di atas terlihat pada keempat variable, nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten, dengan demikian telah memenuhi pengujian validitas diskriminan.

### c. *Composite Reliability*

Salah satu pengukuran reliabilitas konstruk adalah *composite reliability*. Variabel dinyatakan reliabel secara konstruk jika nilai *composite reliability* di atas 0.7. Berikut disajikan hasil pengukuran reliabilitas:

**Tabel 6. Hasil Pengujian *Composite Reliability***

	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,897	Reliable
Kinerja	0,929	Reliable
Motivasi Kerja	0,922	Reliable
Penghargaan	0,904	Reliable

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)*

Dari tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan seluruh nilai *composite reliability* memperlihatkan nilai yang lebih besar dari 0.7 maka *composite reliability* terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator memang menjadi pengukur konstraknya masing-masing.

### 3. Hasil Analisis PLS

Di dalam PLS. terdapat beberapa pengujian. Yang pertama adalah pemeriksaan *Goodness of Fit* model, kedua hasil outer model, dan ketiga hasil inner model sebagai berikut:

#### a. *Goodness Of Fit Model*

Pemeriksaan berdasarkan *goodness of fit* model pada PLS bisa dilihat dari nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2$  dihitung dengan menggunakan nilai  $R^2$  dari tiap-tiap variabel endogen berikut ini:

1. Pengukuran variabel endogen Kinerja diperoleh  $R^2$  sebesar 0.623 atau 62.3%. Hal ini mengindikasikan sebesar 62.3% Kinerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformatif, Penghargaan, dan Motivasi Kerja.
2. Pengukuran variabel endogen Motivasi Kerja. diperoleh  $R^2$  sebesar 0.705 atau 70.5%. Hal ini mengindikasikan sebesar 70.5% Motivasi Kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformatif dan Penghargaan.

Dengan demikian nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ) diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.623)(1 - 0.705)$$

$$Q^2 = 0.889$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.889 atau 88.90% bernilai sangat tinggi sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 88.90% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun adalah sebesar 88.90% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 88.90% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 11.10% dijelaskan dengan variabel lain (yang belum dibahas dalam model) dan error.

#### b. Hasil Outer Model

Pengukuran variabel berdasarkan indikator-indikatornya adalah *Outer model*. Nilai *outer weight* ataupun *outer loading* menunjukkan bobot dari tiap indikator sebagai pengukur dari tiap-tiap variabel latent. Indikator dengan *outer weight* ataupun *outer loading* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang paling kuat (dominan). Nilai *outer loading* dinyatakan

signifikan mengukur variabel laten. Jika nilai T-statistik lebih besar dari 1.96 dan nilai P-value lebih kecil dari 0.05.

### 1) *Outer Model* pada Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel yang pertama adalah Kepemimpinan Transformasional. Variabel ini diukur menggunakan empat indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Kepemimpinan Transformasional.

**Tabel 7. Hasil *Outer Model* pada Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
Pengaruh Idealis	0.823	39.21482	0.000	signifikan
Motivasi Inspirasional	0.883	34.86881	0.000	signifikan
Stimulasi Intelektual	0.712	11.77301	0.000	signifikan
Konsiderasi Individual	0.887	45.7224	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa kepemimpinan transformasional dicerminkan oleh empat indikator yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Dari keempat indikator terlihat bahwa indikator keempat yaitu konsiderasi individual memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kepemimpinan transformasional utamanya dilihat dari konsiderasi individual yaitu ditunjukkan dengan adanya pendelegasian tugas dari pimpinan dan pemberian perhatian dari pimpinan kepada karyawannya. Sedangkan stimulasi intelektual mempunyai nilai *outer loading* terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa kurangnya pimpinan melibatkan pegawainya dalam merumuskan suatu masalah dan masih kurangnya ruang untuk inovasi yang diberikan oleh pimpinan.

### 2) *Outer Model* pada Variabel Penghargaan

Variabel yang kedua adalah penghargaan. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel penghargaan.

**Tabel 8. Hasil *Outer Model* pada Variabel Penghargaan**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
Gaji	0.842	20.38698	0.000	signifikan
Insentif	0.831	22.91531	0.000	signifikan
Pujian	0.820	30.59017	0.000	signifikan
Cuti	0.759	14.34828	0.000	signifikan
Tunjangan	0.786	12.35906	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa penghargaan dicerminkan oleh lima indikator yaitu gaji, insentif, pujian, cuti, dan tunjangan. Dari kelima indikator terlihat bahwa indikator pertama yaitu gaji memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pada ASN KPP Madya Malang pengukuran penghargaan utamanya dilihat dari besarnya gaji yang diterima. Sedangkan cuti menjadi indikator dari penghargaan yang memiliki nilai *outer model* yang paling rendah. Hal tersebut mengindikasikan meskipun sebenarnya cuti adalah hak dari ASN KPP Madya Malang, akan tetapi dalam prakteknya pemberian izin untuk cuti pada KPP Madya Malang masih kurang leluasa dalam hal penentuan waktu dan lamanya.

### 3) *Outer Model* pada Variabel Motivasi Kerja

Variabel yang ketiga adalah motivasi kerja. Variabel ini diukur menggunakan sembilan indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel motivasi kerja.

**Tabel 9. Hasil *Outer Model* pada Variabel Motivasi Kerja**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
Tanggung Jawab	0.793	14.46337	0.000	signifikan
Kemajuan	0.753	12.17269	0.000	signifikan
Pekerjaan Itu Sendiri	0.723	10.87925	0.000	signifikan
Pencapaian	0.716	9.995007	0.000	signifikan
Pengakuan	0.742	14.04496	0.000	signifikan
Kebijakan dan Adm	0.743	15.25667	0.000	signifikan
Kondisi Kerja	0.765	15.59843	0.000	signifikan
Gaji dan Upah	0.729	22.23304	0.000	signifikan
Hubungan Antar Pribadi	0.813	15.15128	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa motivasi kerjadicerminkan oleh sembilan indikator yaitu tanggung jawab, kemajuan,



pekerjaan, pencapaian, pengakuan, kebijakan dan administrasi, kondisi kerja, gaji dan upah, dan hubungan antar pribadi. Dari kesembilan indikator terlihat bahwa indikator kesembilan yaitu hubungan antar pribadi memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran motivasi kerja utamanya dilihat dari hubungan antar pribadi dimana dengan memiliki relasi dan kerjasama yang baik antar pribadi baik dengan teman sejawat, atasan bahkan bawahan akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi. Sedangkan indikator keempat yaitu pencapaian memiliki nilai *outer loading* terendah, Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai untuk memperoleh penghargaan dari prestasi kerja masih rendah apabila dibandingkan dengan indikator lainnya.

#### 4) *Outer Model* pada Variabel Kinerja

Variabel yang keempat adalah kinerja. Variabel ini diukur menggunakan keenam indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Kinerja.

**Tabel 10. Hasil *Outer Model* pada Variabel Kinerja**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
Quality	0.807	36.21228	0.000	signifikan
Quantity	0.821	26.42571	0.000	signifikan
Timeliness	0.888	121.2141	0.000	signifikan
Cost Effectiveness	0.783	32.63665	0.000	signifikan
Need for Supervisor	0.831	14.03247	0.000	signifikan
Interpersonal Impact	0.838	46.23788	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa kinerja dicerminkan oleh enam indikator yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *Need for supervisor*, dan *Interpersonal impact*. Dari keenam indikator terlihat bahwa indikator ketiga yaitu *timeliness* memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja utamanya dilihat dari *timeliness*, yaitu semua hasil pekerjaan harus sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Sedangkan indikator keempat, yaitu *cost effectiveness* memiliki nilai *outer loading* yang paling rendah apabila dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan biaya sudah dilakukan secara efektif namun bukan menjadi indikator utama dalam penentuan variabel kinerja pada ASN KPP Madya Malang.

### c. Hasil *Inner Model*

Pengujian *structural model* atau *inner model* pada intinya menguji hubungan antar variabel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai T-statistic dan *P-value* pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial. Terdapat dua jenis pengaruh dalam PLS yaitu (1) pengaruh langsung dan (2) pengaruh tidak langsung.

#### 1) Pengaruh Langsung

Pengaruh yang langsung diukur dari satu variabel ke variabel lainnya adalah pengaruh langsung. Terdapat lima pengaruh langsung yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 11. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model**

Pengaruh Langsung	Inner Weight	T-statistik	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0,386	6.579046	0,000	Hipotesis diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.215	4.039451	0.000	Hipotesis diterima
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.204	2.019863	0.043	Hipotesis diterima
Penghargaan -> Kinerja	0.286	2.599618	0.009	Hipotesis diterima
Penghargaan -> Motivasi Kerja	0.680	12.19692	0.000	Hipotesis diterima

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)*

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Pengujian pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.386 yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional menyebabkan semakin tinggi pula kinerja.
- Pengujian pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.215, yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan menyebabkan semakin tinggi pula motivasi kerja.
- Pengujian pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.204, yang artinya semakin tinggi motivasi kerja akan menyebabkan semakin tinggi pula kinerja.

- d) Pengujian pengaruh langsung antara penghargaan terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.286, Artinya semakin tinggi penghargaan akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.
- e) Pengujian pengaruh langsung penghargaan terhadap motivasi kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.680, yang artinya semakin tinggi penghargaan akan menyebabkan semakin tinggi motivasi kerja.

## 2) Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diukur secara tidak langsung pada satu variabel ke variabel lainnya melalui perantara (intervening). Menurut Solimun (2011) asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel menjadi kurang konservatif. Koefisien pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil kali kedua pengaruh langsung. Jika kedua koefisien pengaruh langsung signifikan maka koefisien pengaruh tidak langsung juga signifikan. Akan tetapi jika salah satu atau kedua koefisien pengaruh langsung non signifikan maka koefisien pengaruh tidak langsung non signifikan.

Terdapat 2 (dua) pengaruh tidak langsung yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model**

Pengaruh Tidak Langsung	Pengujian		Keterangan
	Pengaruh Langsung 1	Pengaruh Langsung 2	
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja dengan perantara Motivasi Kerja Koefisien: $0.215 \times 0.204 = 0.044$	Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja Koef: 0.215 Signifikan	Motivasi Kerja -> Kinerja Koef: 0.204 Signifikan	Hipotesis diterima
Penghargaan -> Kinerja dengan perantara Motivasi Kerja Koefisien: $0.680 \times 0.204 = 0.139$	Penghargaan -> Motivasi Kerja Koef: 0.680 Signifikan	Motivasi Kerja -> Kinerja Koef: 0.204 Signifikan	Hipotesis diterima

*Sumber: Data Diolah, 2019*

Dari tabel di atas diperoleh hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

- a) Pengujian pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja berpengaruh signifikan dan antara motivasi kerja terhadap kinerja berpengaruh signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja adalah signifikan.
- b) Pengujian pengaruh tidak langsung antara penghargaan terhadap motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan dan antara motivasi kerja terhadap kinerja berpengaruh signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara penghargaan terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja adalah signifikan.

#### **d. Hasil Pengujian Hypothesis**

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti yang tersaji sebagai berikut ini:

**Hipotesis 1.** Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.215, yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin tinggi pula motivasi kerja.

**Hipotesis 2.** Penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara penghargaan terhadap motivasi kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.680, yang artinya semakin tinggi penghargaan mengakibatkan semakin tinggi pula motivasi kerja.

**Hipotesis 3.** Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.386, yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.

**Hipotesis 4.** Penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara penghargaan terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.286, yang artinya semakin tinggi penghargaan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.

**Hipotesis 5.** Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.204, yang artinya semakin tinggi motivasi kerja mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja.

**Hipotesis 6.** Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja adalah diterima. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja diperoleh besarnya koefisien sebesar 0.044. Pengujian pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja berpengaruh signifikan dan antara motivasi kerja terhadap kinerja berpengaruh signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja adalah secara signifikan. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kinerja, jika motivasi kerja juga semakin tinggi.

**Hipotesis 7.** Penghargaan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja adalah diterima. Pengaruh tidak langsung antara penghargaan terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja diperoleh besarnya koefisien sebesar 0.139. Pengujian pengaruh tidak langsung antara penghargaan terhadap motivasi kerja secara signifikan dan antara motivasi kerja terhadap kinerja secara signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara penghargaan terhadap kinerja melalui perantara motivasi kerja adalah signifikan. Artinya semakin tinggi penghargaan semakin tinggi pula kinerja, jika motivasi kerja juga semakin tinggi.

#### **4. Pembahasan**

##### **a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional yang terjadi di dalam instansi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Hasil ini bisa diketahui dengan indikator kepemimpinan transformasional yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan motivasi kerja yaitu terkait dengan konsiderasi individual. Ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Madya Malang selalu mendelegasikan tugas

kepada pegawainya sebagai cara untuk mengembangkan kemampuan pegawai dan Pimpinan selalu memberi perhatian lebih kepada pegawai, hal ini ternyata mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Septyan, Musadieg, dan Mukzam (2017) dan Hadi (2012) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Jones dan George (2007) yang mengatakan kepemimpinan adalah proses seseorang mempengaruhi orang lain, memberi inspirasi, motivasi dan mengarahkan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Pengaruh Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa penghargaan yang diberikan instansi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator penghargaan yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan motivasi kerja yaitu terkait dengan gaji yang diberikan oleh instansi kepada pegawai. Ini menunjukkan bahwa gaji yang diterima sesuai dengan kapasitas pekerjaan pegawai dan pembayaran gaji yang diterima tepat waktu oleh pegawai KPP Madya Malang, hal ini ternyata mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Pratama, dkk (2017) dan Cahyani, dkk (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan terhadap motivasi kerja pegawai. Pegawai akan termotivasi jika diberi sebuah penghargaan dari atasan atau perusahaan. Keberadaan *reward* yang diberlakukan dalam suatu perusahaan, diharapkan dapat memotivasi para pegawai agar menjadi lebih baik lagi (Pratama, Widarko, dan Slamet, 2017).

#### **c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator kepemimpinan transformasional yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja yaitu konsiderasi individual. Ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Madya Malang selalu mendelegasikan tugas kepada pegawainya sebagai cara untuk mengembangkan

kemampuan pegawai dan Pimpinan selalu memberi perhatian lebih kepada pegawai, hal ini ternyata mampu meningkatkan kinerja pegawai KPP Madya Malang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Afrianto (2017), Hidayati (2014), Widayati, dkk (2017), Septyan, dkk (2017), Putra dan Indrawati (2015), Anikmah (2008), dan Hadi (2012) yang menyebutkan bahwa Karakteristik Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **d. Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa penghargaan yang diberikan instansi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator penghargaan yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja yaitu terkait dengan gaji yang diberikan oleh instansi kepada pegawai. Ini menunjukkan bahwa gaji yang diterima sesuai dengan kapasitas pekerjaan pegawai dan pembayaran gaji yang diterima tepat waktu oleh pegawai KPP Madya Malang, hal ini ternyata mampu meningkatkan kinerja pegawai KPP Madya Malang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Asmara (2016), Hifni, dkk (2017), Jati (2017), Prabu dan Wijayanti (2016), dan Cahyani, Soleh, dan Prajitiasari (2015) menyebutkan bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan temuan Sudarmanto (2014) yang mengatakan bahwa *reward* memiliki pemahaman penghargaan/imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis atau non materi. Penghargaan bisa berupa gaji pokok/upah dasar, gaji variabel, insentif, uang jasa prestasi (bonus), bisa juga kesempatan karier/promosi, liburan, pensiun.

#### **e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa motivasi kerja pegawai mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini bisa diketahui dengan indikator motivasi kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja yaitu terkait dengan hubungan antar pribadi pegawai. Ini menunjukkan bahwa hubungan sesama rekan kerja yang baik menjadi motivasi dalam bekerja memberikan dampak peningkatan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Malang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Asmara (2016), Prabu dan Wijayanti (2016), Putra dan Indrawati (2015), Anikmah (2008), Cahyani, dkk (2015), Hifni, dkk (2017) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**f. Pengaruh Mediasi Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membuktikan secara empiris variabel motivasi kerja mampu memediasi variabel kepemimpinan transformasional dan penghargaan terhadap variabel kinerja. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dan penghargaan terhadap variabel kinerja. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional dan program penghargaan di dalam instansi yang diterapkan pada KPP Madya Malang menyebabkan semakin tinggi pula kinerja pegawai, jika motivasi kerja pegawai juga semakin tinggi.

Hal ini mendukung penelitian oleh Hutaauruk (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan penelitian oleh Cahyani, Soleh, dan Prajitiasari (2015) yang menunjukkan penghargaan finansial dan non finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.



## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan yang memberi teladan kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta imbalan yang akan diperoleh, baik dalam bentuk material dan immaterial berpengaruh signifikan dan positif terhadap keinginan manusia untuk memenuhi kebutuhan para pegawai.
- b) Kepemimpinan yang memberi teladan kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta imbalan yang akan diperoleh, baik dalam bentuk material dan immaterial mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap hasil kerja para pegawai, baik secara kualitas dan kuantitas dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
- c) Keinginan manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang paling kuat, sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan berpengaruh signifikan dan positif terhadap hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
- d) Kepemimpinan yang memberi teladan kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan imbalan yang akan diperoleh, baik dalam bentuk material dan immaterial berpengaruh signifikan dan positif terhadap hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan melalui keinginan manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang paling kuat, sesuai waktu, keadaan dan pengalaman sebagai pemediasi.
- e) Kepemimpinan yang memberi teladan kepada bawahan untuk bekerja lebih baik memberikan pengaruh yang paling besar terhadap hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka diberikan saran untuk meningkatkan kinerja pegawai pada KPP Madya Malang sebagai berikut:

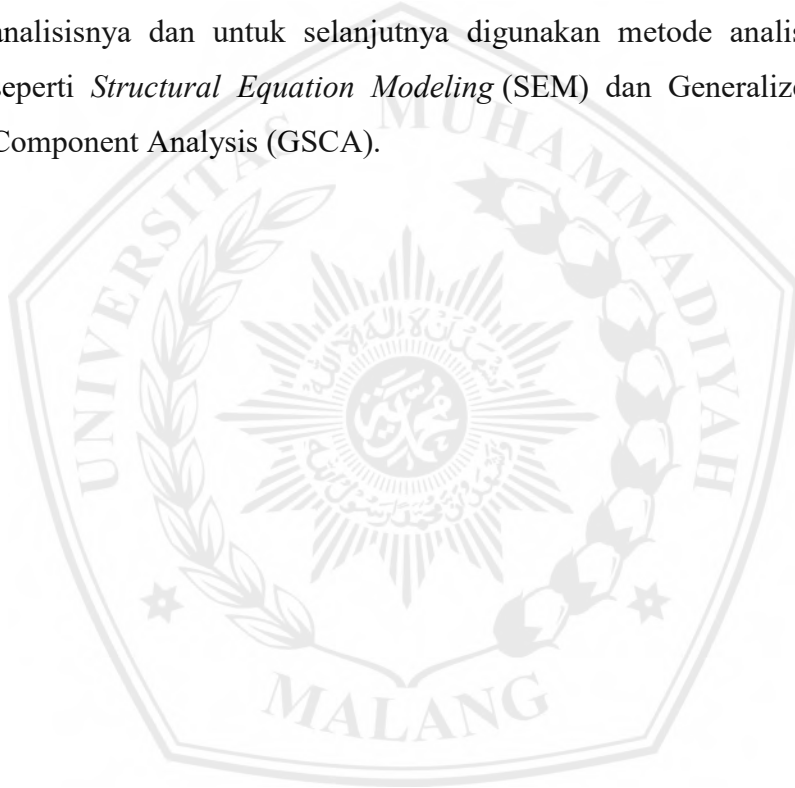
- a) Dengan melihat masih rendahnya keterlibatan pegawai dalam perumusan masalah dan kurangnya ruang inovasi yang diberikan pemimpin kepada para pegawainya, maka hendaknya pemimpin KPP Madya Malang membuat suatu forum dimana para pegawai diberikan keleluasaan untuk menuangkan segala keluhan, ide dan berbagai macam masalah yang ditemui sehari-hari. Dengan adanya forum tersebut diharapkan masalah yang dihadapi para pegawai dalam kesehariannya dapat diatasi yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pegawai KPP Madya Malang.
- b) Dengan melihat nilai *outer model* atas indikator cuti yang paling rendah daripada indikator variabel penghargaan lainnya diharapkan pemimpin KPP Madya Malang membuat inovasi dengan membuat matriks rencana cuti untuk bulan depan yang diisi oleh para pegawai, sehingga dengan matriks rencana cuti tersebut mampu mengakomodir hak cuti pegawai namun di sisi lainnya para pemimpin KPP Madya Malang juga dapat menentukan rencana atas ketersediaan pegawai pada momen-momen yang dibutuhkan sehingga kinerja organisasi tidak terganggu.
- c) Dengan melihat nilai *outer model* atas indikator pencapaian yang paling rendah diantara variabel motivasi kerja lainnya yang disebabkan rendahnya motivasi para pegawai KPP Madya Malang untuk memperoleh penghargaan dari prestasi kerja. Untuk mengatasi hal tersebut, pemimpin KPP Madya Malang bisa melakukan survey kepada para pegawainya untuk menentukan hadiah apa yang diinginkan oleh para pegawai. Untuk meningkatkan kinerja dari para pegawai, para pemimpin KPP Madya Malang bisa memberikan *reward* atau hadiah sesuai hasil survey tersebut, tentu saja asal tidak bertentangan dengan aturan yang berlaku.
- d) Dengan melihat nilai *outer model* atas indikator *cost effectiveness* yang paling rendah diantara variabel kinerja lainnya. Pemimpin KPP Madya Malang bisa membuat terobosan dengan membuat Rencana Perjalanan

Dinas tiap seksi/ bagian untuk 3 (tiga) bulan kedepan sehingga pembebanan biaya bisa dilakukan secara terencana dan *komprehensif*.

### **3. Keterbatasan Penelitian**

Berikut ini adalah keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini antara lain:

- a) Penelitian kali ini dibatasi hanya pada kajian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai KPP Madya Malang.
- b) Penelitian ini menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) di mana keunggulan analisis tersebut tidak memerlukan asumsi pada proses analisisnya dan untuk selanjutnya digunakan metode analisis yang lain seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) dan Generalized Structured Component Analysis (GSCA).



## DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, M. V. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Efte Event Creator. *e-Proceeding of Management*, 4 (2), 1204-1210.
- Amri, R. F., Suharmono, dan Rahardja, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Di Perusahaan (Studi Pada Pt. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 25 (1), 36-48.
- Anikmah. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Survey Pada Pt. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo).
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asmara, I. K., dan Widanaputra. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18 (2), 1575-1603.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Berson, Y., dan Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assesing Transformasional and Transactional Leadership. *Journal of Apllied Psycology*, 88 (2), 207-218.
- Cahyani, M. A., Soleh, dan Prajitiasari. (2015). Pengaruh Penghargaan Finansial dan Penghargaan Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervenning (Studi Pada Pegawai Tetap PT. Adira Finance Cabang Kota Negara-Bali). *SRA-Economic and Business Article* .
- Darmawan, D. (2007). *Teori Motivasi*. Surabaya: Metromedia Education.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Dipenogoro.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Keempat ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th ed.). Dubuque Iowa: WCB Publisher.
- Hadi, H. K. (2012). pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dan Motivasi Kerja Pegawai Pt. Berau Karya Indah Surabaya. *Jurnal Bisnis Manajemen*, 4 (2), 119-127.
- Hidayati, S. N. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Variable. *Jurnal MAKSIPRENEUR*, III (2), 117-132.
- Hifni, Mansur, dan Priyono. (2017). Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pabrik Gula krebet PT PG Rajawali I Malang). *e – Jurnal Riset Manajemen* , 174-187.
- Hutahuruk, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Pemerintah Kota Sibolga. *Jurnal Management* .
- Jati, B. R. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.
- Jones, R. G., dan George, M. J. (2007). *Essentials of Contemporary Management* (2nd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Notoatmojo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prabu, A. S., dan Wijayanti, D. T. (2016). Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5 (2), 104-117.
- Pratama, Widarko, dan Slamet. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Goldia Camilan Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 6 (1), 1-11.
- Putra, I. W., dan Indrawati, A. D. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Cv. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (10), 2982-3011.

- Puwanenthiren, P. (2011). Capital Structure and Finansial Performance : Evidence from Selected Business Companies in Colombo Stock Exchange Sri Lanka. *Internasional Refereed Research Journal, II*.
- Riani, A. L. (2013). *Manajemen SDM Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. I dan II). (H. Pujaatmaja, Ed.) Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi* (Vol. II). Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung : Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Septyan, F. B., Musadieg, A. M., dan Mukzam, D. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Pegawai Cv. Jade Indopratama Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53 (1), 81-88.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama ed.). Jakarta: Binapura Aksara.
- Solimun. (2011). *Analisis Multivariat: Pemodelan Struktural Partial Least Square – PLS Cetakan I*. Malang: Citra Malang Press.
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RdanD*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, dan Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: CAPS.
- Widayati, Rahardja, dan Febriyanti. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, XXII* (3), 466-485.

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

**Yth. Bapak / Ibu responden**

Dengan Hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir studi kami berupa penyusunan Tesis, maka kami mohon kepada Bapak / Ibu sudilah kiranya untuk meluangkan waktu memberikan bantuan kepada kami dengan mengisi daftar pertanyaan berikut. Daftar pertanyaan ini tidak ada kaitannya dengan penilaian bapak/ibu tetapi sebatas untuk penelitian akademis saja. Namun demikian kami mohon pengisian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Pendapat Bapak/ Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini.

Demikian atas bantuannya disampaikan terima kasih.

Malang, Oktober 2019

Hormat Kami

Anandita Bakti Lopayama

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama : ..... ( tidak harus diisi )
- b. Umur : .....
- c. Jenis Kelamin : .....
- d. Pendidikan : .....
- e. Status Perkawinan : .....
- f. Pangkat/Golongan : .....

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya, dengan cara memberi tanda centang ditempat jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

Keterangan kuisioner penelitian : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

## III. KUESIONER PENELITIAN

No	Pernyataan	Jawaban				
	Kinerja	SS	S	N	TS	STS
1	Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi dapat saya capai dengan baik dan optimal					
2	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain					
3	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan instansi					
4	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh instansi					
5	Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada saya					
6	Seluruh pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan					
7	Saya dapat memaksimalkan sumber organisasi (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki instansi dengan baik					
8	Saya tidak menggunakan sumber daya organisasi untuk keperluan pribadi					
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pimpinan					
10	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi pimpinan					
11	Saya dapat membentuk suasana kerja yang nyaman, tenang, dan kondusif					
12	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan					
	Motivasi Kerja	SS	S	N	TS	STS
13	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan					
14	Instansi memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk maju dan mengembangkan diri melalui pendidikan formal, pelatihan, kursus dan seminar sesuai dengan keahlian					
15	Pekerjaan saya saat ini sangat menantang dan menarik					
16	Instansi memberikan penghargaan bagi pegawai yang mampu menunjukkan prestasi kerja					
17	Instansi selalu mengakui dan menghargai hasil kerja					
18	Pelaksanaan Kebijakan dan administrasi instansi sesuai dan berjalan dengan baik					
19	Kondisi kerja di instansi membuat saya nyaman dalam bekerja					
20	Gaji dan Upah yang diberikan telah sesuai dengan beban kerja saya					



21	Hubungan sesama rekan kerja yang baik menjadi motivasi dalam bekerja					
	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
22	Pimpinan bertindak sebagai teladan dalam berperilaku bagi para pegawai					
23	Pimpinan tidak menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi					
24	Pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas					
25	Pimpinan memotivasi pegawai akan pentingnya pekerjaan pegawai bagi organisasi					
26	Pimpinan mendorong para pegawai untuk memunculkan ide-ide baru (inovasi)					
27	Pimpinan melibatkan pegawainya dalam perumusan masalah dan pencarian solusi					
28	Pimpinan mendelegasikan tugas kepada pegawainya sebagai cara untuk mengembangkan kemampuan pegawai					
29	Pimpinan memberi perhatian lebih kepada pegawai					
	<b>Penghargaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
30	Gaji yang saya terima sesuai dengan kapasitas pekerjaan saya					
31	Pembayaran gaji yang saya terima tepat waktu					
32	Instansi memberikan insentif kepada setiap pegawai					
33	Insentif yang diberikan instansi sesuai dengan beban kerja					
34	Pimpinan memberikan apresiasi melalui pujian atas pekerjaan yang telah saya selesaikan					
35	Pimpinan memberikan pujian atas prestasi kerja yang telah saya capai					
36	Instansi memberikan kesempatan untuk cuti dengan alasan-alasan khusus					
37	Instansi memberikan keleluasaan untuk menentukan waktu cuti					
38	Tunjangan yang diberikan instansi sesuai dengan kinerja yang dicapai pegawai					
39	Tunjangan yang diberikan instansi sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada pegawai					

## LAMPIRAN 2. PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Afrianto (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Efte Event Creator	ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan transformasional dan sistem remunerasi terhadap kinerja pegawai
2.	Hidayati (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai <i>Intervening Variable</i>	ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening
3.	Widayati, Rahardjo, dan Febriyanti (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	ada pengaruh signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sedangkan motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Septyan, Musadieg, dan Mukzam (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Pegawai Cv. Jade Indopratama Malang)	ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Amri, Suharmono, dan Rahardja (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Di Perusahaan (Studi Pada Pt. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang)	ada pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai. Kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional tidak

			memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Loyalitas pegawai tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja
6.	Prabu dan Wijayanti (2016)	Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmd Yani, Surabaya)	ada pengaruh signifikan dan positif antara penghargaan dan motivasi terhadap kinerja
7.	Putra dan Indrawati (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Cv. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan	menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja
8.	Jati (2017)	Pengaruh <i>Reward</i> (Penghargaan) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi	hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward berpengaruh signifikan dan positif</i> terhadap kinerja pegawai sedangkan komitmen organisasi memperkuat pengaruh reward terhadap kinerja pegawai
9.	Asmara dan Widanaputra (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi	hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi, motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformatif pada kinerja organisasi. Motivasi kerja mampu memoderasi budaya organisasi pada kinerja organisasi.
10.	Anikmah (2008)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Survey Pada Pt. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)	hasil menunjukkan kepemimpinan transformatif dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai

11.	Hadi (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dan Motivasi Kerja Pegawai Pt. Berau Karya Indah Surabaya	hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi pegawai
12.	Cahyani, Soleh, dan Prajitiasari (2015)	Pengaruh Penghargaan Finansial dan Penghargaan Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervenning (Studi Pada Pegawai Tetap PT. Adira Finance Cabang Kota Negara-Bali)	menunjukkan bahwa Penghargaan finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Program penghargaan non finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Penghargaan finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Penghargaan non finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
13.	Asmara (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai CV. Daya Budaya Corporation Yogyakarta	menunjukkan bahwa motivasi kerja dan penghargaan memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja staf dan juga secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja staf
14.	Hifni, Mansur, Priyono (2017)	Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pabrik Gula krebbe PT PG Rajawali I Malang)	menunjukkan bahwa secara parsial <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , dan Motivasi memberikan pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
15.	Pratama, Widarko, Slamet (2017)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Goldia Camilan Malang	menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antar reward terhadap motivasi kerja pegawai Goldia Camilan Malang

16.	Hutauruk (2015)	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Pemerintah Kota Sibolga	menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. Motivasi sebagai variabel mediasi, juga memiliki efek signifikan dan positif terhadap kinerja
-----	-----------------	--	---



**LAMPIRAN 3. RINGKASAN VARIABEL, INDIKATOR, ITEM, DAN SUMBER INSTRUMEN**

Variabel	Indikator	Item
Kinerja (Riani, 2013)	Quality	1. Bekerja sesuai standar kualitas kerja yang ditetapkan
		2. Berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik
	Quantity	3. Tingkat pencapaian volume kerja
		4. Kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan
	Timelines	5. Memaksimalkan waktu yang tersedia
		6. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
	Cost Effectiveness	7. Dapat memaksimalkan sumber organisasi
		8. Tidak menggunakan sumber daya organisasi untuk keperluan pribadi
	Need for supervisor	9. Mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pimpinan
		10. Mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi pimpinan
	Interpersonal impact	11. Dapat membentuk suasana kerja yang nyaman, tenang dan kondusif
		12. Dapat bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan
Motivasi Kerja (Robbins, 2008)	Tanggung jawab	13. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan
	Kemajuan	14. Kesempatan untuk maju
	Pekerjaan itu sendiri	15. Tantangan pekerjaan
	Pencapaian	16. Pencapaian kerja
	Pengakuan	17. Pengakuan atas hasil kerja
	Kebijakan dan administrasi	18. Pelaksanaan Kebijakan dan administrasi instansi
	Kondisi kerja	19. Kondisi kerja yang kondusif

	Gaji dan Upah	20. Gaji dan upah yang sesuai
	Hubungan antar pribadi	21. Hubungan yang baik antar pribadi
Kepemimpinan Transformasional (Bass, Avolio, Jung dan Berson, 2003)	Pengaruh Idealis/individualized influence	22. Pimpinan sebagai teladan
		23. Pimpinan tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi
	Motivasi Inspirasional/Inspirational motivation	24. Pimpinan mengkomunikasikan visi
		25. Pimpinan memotivasi pegawai akan pentingnya pekerjaan bagi instansi
	Stimulasi Intelektual/Intellectual Stimulation	26. Pimpinan mendorong inovasi
		27. Pimpinan melibatkan pegawainya dalam perumusan masalah dan pencarian solusi
	Konsiderasi Individual/Individual Consideration	28. Pimpinan mendelegasikan tugas
		29. Pimpinan memberikan perhatian yang lebih kepada pegawai
Penghargaan (Kadarisman, 2012)	Gaji	30. Pemberian gaji yang sesuai dengan kapasitas kerja
		31. Pembayaran gaji tepat waktu
	Insentif	32. Setiap pegawai mendapatkan insentif
		33. Insentif yang diterima sesuai dengan beban kerja
	Pujian	34. Pimpinan memberikan apresiasi melalui pujian
		35. Pimpinan memberikan pujian atas prestasi kerja
	Cuti	36. Instansi memberikan kesempatan untuk cuti
		37. Instansi memberikan keleluasaan menentukan waktu cuti
	Tunjangan	38. Instansi memberikan tunjangan sesuai kinerja
		39. Instansi memberikan tunjangan sesuai beban kerja

#### LAMPIRAN 4. DATA PENELITIAN

no	kepemimpinan transformasional								penghargaan									
	Pengaruh Idealis		Motivasi Inspirasional		Stimulasi Intelektual		Konsiderasi Individual		Gaji		Insentif		Pujian		Cuti		Tunjangan	
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3
5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4
9	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
10	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3
11	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
13	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
15	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	5	4	3	5	4	4
16	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
22	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4
23	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
24	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
32	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
33	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
34	4	4	4	2	3	2	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4
35	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4
36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3
37	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4
38	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4



39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	3	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
42	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4
44	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4
46	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4
48	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3
49	3	4	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2	4	4	2	3	4	3
50	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
51	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
52	5	5	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
53	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
56	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2	4	4	2	3	4	3
57	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
58	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
59	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
60	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3
64	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	5	4
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
67	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
68	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
69	4	4	4	2	3	2	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4
70	4	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4
71	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3
72	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4
73	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	3	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
77	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
78	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4
79	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4
81	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4

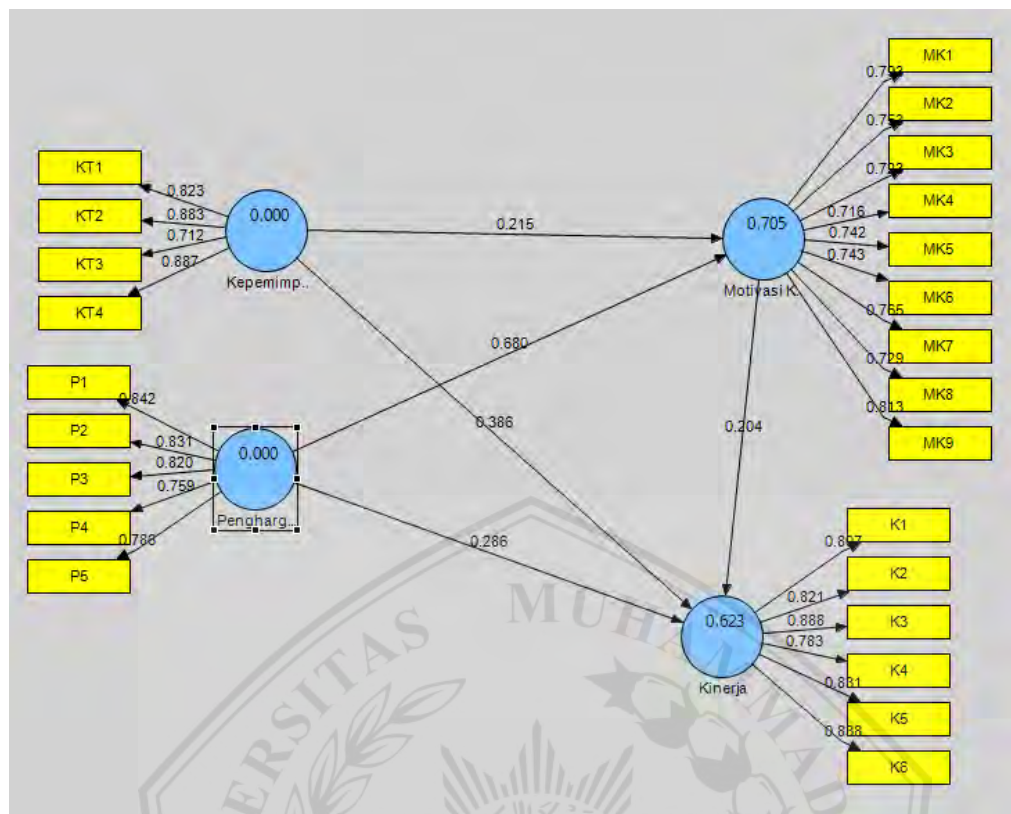
83	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
84	3	4	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2	4	4	2	3	4	3
85	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
86	4	4	5	5	3	3	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
87	5	5	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
88	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3
92	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	5	4
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4
95	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4
96	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
97	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3
98	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
100	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
102	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	5	4	3	5	4	4
103	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
109	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4
110	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
111	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
112	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
114	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
115	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
116	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4

Motivasi kerja									kinerja											
									Quali ty		Quanti ty		Timelin es		Cost Effectiveness		Need for supervisor		Interpersonal impact	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4

4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	3	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5

## LAMPIRAN 5. HASIL ANALISIS PLS



### Latent Variable Correlations

	Kepemimpinan Transformatif	Kinerja	Motivasi Kerja	Penghargaan
Kepemimpinan Transformatif	1.000000			
Kinerja	0.715675	1.000000		
Motivasi Kerja	0.672907	0.699539	1.000000	
Penghargaan	0.673594	0.714139	0.724649	1.000000

## R Square

	R Square
Kepemimpinan Transformasional	
Kinerja	0.623068
Motivasi Kerja	0.705289
Penghargaan	

## Outer Loadings

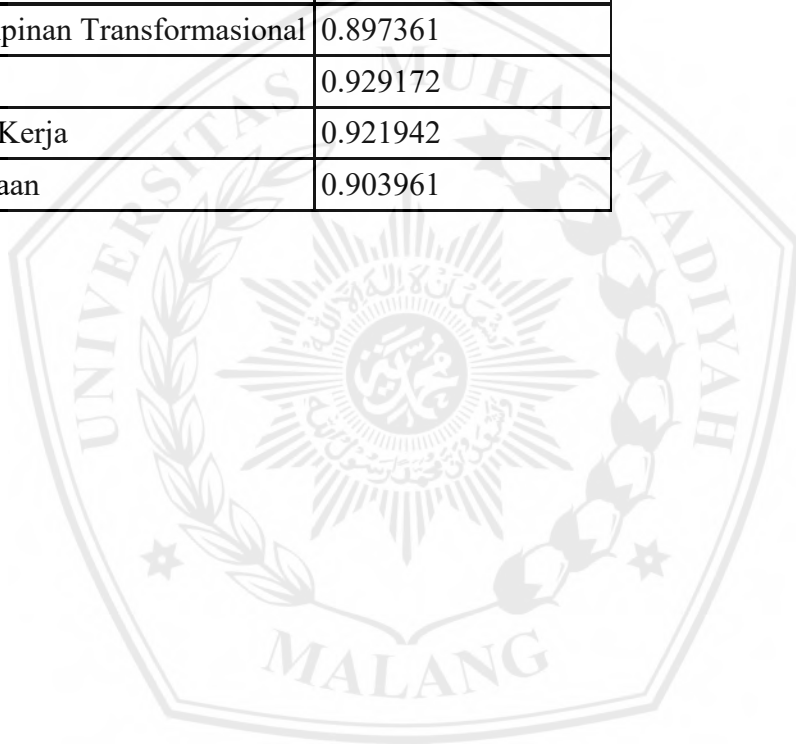
	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja	Motivasi Kerja	Penghargaan
K1		0.806902		
K2		0.821026		
K3		0.888233		
K4		0.783040		
K5		0.830602		
K6		0.837737		
KT1	0.822858			
KT2	0.882940			
KT3	0.711744			
KT4	0.887376			
MK1			0.792740	
MK2			0.753437	
MK3			0.722717	
MK4			0.715754	
MK5			0.741985	
MK6			0.743312	
MK7			0.765295	
MK8			0.728630	
MK9			0.813095	
P1				0.842350
P2				0.830735
P3				0.820261
P4				0.758910
P5				0.786499

## **AVE**

	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0.687674
Kinerja	0.686498
Motivasi Kerja	0.567943
Penghargaan	0.653405

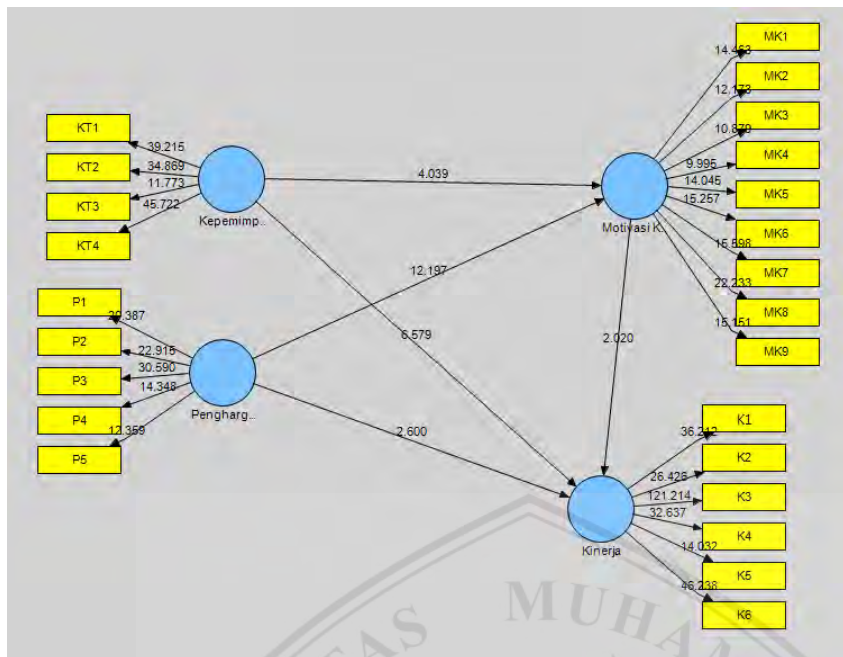
## **Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0.897361
Kinerja	0.929172
Motivasi Kerja	0.921942
Penghargaan	0.903961





## LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS PLS DENGAN BOOSTRAP



### Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.385622	0.404070	0.058614	0.058614
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.214963	0.270331	0.053216	0.053216
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.204223	0.291665	0.101107	0.101107
Penghargaan -> Kinerja	0.285974	0.192279	0.110006	0.110006
Penghargaan -> Motivasi Kerja	0.679852	0.642003	0.055740	0.055740

	T Statistics ( O/STERR )
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	6.579046
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	4.039451
Motivasi Kerja -> Kinerja	2.019863
Penghargaan -> Kinerja	2.599618
Penghargaan -> Motivasi Kerja	12.196923

### Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
K1 <- Kinerja	0.806902	0.803163	0.022283	0.022283
K2 <- Kinerja	0.821026	0.835212	0.031069	0.031069
K3 <- Kinerja	0.888233	0.886795	0.007328	0.007328
K4 <- Kinerja	0.783040	0.785263	0.023993	0.023993
K5 <- Kinerja	0.830602	0.824323	0.059191	0.059191
K6 <- Kinerja	0.837737	0.830848	0.018118	0.018118
KT1 <- Kepemimpinan Transformasional	0.822858	0.815381	0.020983	0.020983
KT2 <- Kepemimpinan Transformasional	0.882940	0.887134	0.025322	0.025322
KT3 <- Kepemimpinan Transformasional	0.711744	0.714043	0.060456	0.060456
KT4 <- Kepemimpinan Transformasional	0.887376	0.878587	0.019408	0.019408
MK1 <- Motivasi Kerja	0.792740	0.806197	0.054810	0.054810
MK2 <- Motivasi Kerja	0.753437	0.771911	0.061896	0.061896
MK3 <- Motivasi Kerja	0.722717	0.695189	0.066431	0.066431
MK4 <- Motivasi Kerja	0.715754	0.700831	0.071611	0.071611
MK5 <- Motivasi Kerja	0.741985	0.729656	0.052829	0.052829
MK6 <- Motivasi Kerja	0.743312	0.720690	0.048720	0.048720
MK7 <- Motivasi Kerja	0.765295	0.758114	0.049062	0.049062
MK8 <- Motivasi Kerja	0.728630	0.725157	0.032772	0.032772
MK9 <- Motivasi Kerja	0.813095	0.811393	0.053665	0.053665
P1 <- Penghargaan	0.842350	0.829044	0.041318	0.041318
P2 <- Penghargaan	0.830735	0.828152	0.036252	0.036252
P3 <- Penghargaan	0.820261	0.820458	0.026815	0.026815
P4 <- Penghargaan	0.758910	0.773964	0.052892	0.052892
P5 <- Penghargaan	0.786499	0.788676	0.063637	0.063637

	T Statistics ( O/STERR )
K1 <- Kinerja	36.212283

K2 <- Kinerja	26.425711
K3 <- Kinerja	121.214077
K4 <- Kinerja	32.636652
K5 <- Kinerja	14.032471
K6 <- Kinerja	46.237880
KT1 <- Kepemimpinan Transformatif	39.214816
KT2 <- Kepemimpinan Transformatif	34.868808
KT3 <- Kepemimpinan Transformatif	11.773009
KT4 <- Kepemimpinan Transformatif	45.722398
MK1 <- Motivasi Kerja	14.463372
MK2 <- Motivasi Kerja	12.172693
MK3 <- Motivasi Kerja	10.879250
MK4 <- Motivasi Kerja	9.995007
MK5 <- Motivasi Kerja	14.044960
MK6 <- Motivasi Kerja	15.256667
MK7 <- Motivasi Kerja	15.598431
MK8 <- Motivasi Kerja	22.233035
MK9 <- Motivasi Kerja	15.151283
P1 <- Penghargaan	20.386975
P2 <- Penghargaan	22.915314
P3 <- Penghargaan	30.590174
P4 <- Penghargaan	14.348277
P5 <- Penghargaan	12.359060

## Tesis (Bekti 3)

### ORIGINALITY REPORT

**2%**

SIMILARITY INDEX

**4%**

INTERNET SOURCES

**2%**

PUBLICATIONS

**2%**

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

**1**

**jurnaljam.ub.ac.id**

Internet Source

**2%**

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 2%

Exclude bibliography

On

